

Príloha A: Vyplnený hodnotiaci formulár

1. Stratégia a plánovanie ľudských zdrojov

Otázky	áno	nie																		
1. Má firma vypracovanú podnikateľskú stratégiu?	X																			
2. Táto stratégia je s výhľadom viac než na dva roky?	X																			
3. Bolo stanovené poslanie RLZ- prečo je potrebné zaujímať sa o ľudí vo firme?	X																			
4. Boli stanovené ciele pre RLZ, ktoré vychádzajú z podnikateľskej stratégie?	X																			
5. Sú tieto ciele zverejnené?	X																			
6. Poznajú ich všetci manažéri?	X																			
7. Je zo stanovených cieľov zrejmé, že ľudské zdroje sú významné ako aj finančné a materiálne zdroje?	X																			
8. Je v organizačnej schéme vyznačená oblasť RLZ?	X																			
9. Má firma plány pre zabezpečenie budúcich potrieb ľudských zdrojov?	X																			
10. Koľko potrebuje Vaša firma (uvedte percentuálny podiel tak., aby ich súčet tvoril 100%):																				
• kľúčových zamestnancov (jadro pracujúcich na hlavných produkčných činnostiach firmy): 75% • obslužných zamestnancov (podporné a vedľajšie činnosti): 20% • ostatní flexibilní zamestnanci (sezónni, brigádnici): 5%																				
11. V nasledujúcej otázke ohodnoťte, aká je celková úroveň riadenia ľudských zdrojov vo firme. Zakrúžkuje odpoveď na stupnici 1-5, kde 1 je nízke, 3 stredné a 5 najvyššie.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Horšie</th> <th colspan="2">Lepšie</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Horšie			Lepšie		1	2	3	4	5					
Horšie			Lepšie																	
1	2	3	4	5																

2. Organizačné usporiadanie firmy vo vzťahu k RLZ

Otázky	áno	nie																		
1. Je určená osoba vo firme, ktorá zodpovedá za úroveň riadenia RLZ?	X																			
2. Má zodpovedná osoba za RLZ vymedzené personálne činnosti, za ktoré zodpovedá?	X																			
3. Je prestíž tejto osoby rovnaká ako iných top manažérov?	X																			
4. Je pre činnosť jasne daná filozofia firmy pre RLZ?	X																			
5. Sú vo firme popisy pracovných miest?	X																			
6. Vlastnia (majú) všetci zamestnanci kópiu svojho opisu práce?	X																			
7. Popisy pracovných miest slúžia:																				
8. K riadeniu ľudských zdrojov vo firme.	X																			
9. Pre odmeňovanie zamestnancov vo firme.		X																		
10. Pre normy kvality (ISO aj.)	X																			
11. Sú opisy pracovných miest aktualizované?	X																			
12. Poznajú zamestnanci firmy požiadavky, ktoré sú kladené na manažérov v oblasti personalistiky?		X																		
13. Aká je celková úroveň vedenia personálnej agendy vo firme? Zakrúžkuje odpoveď na stupnici 1-5, kde 1 je nízke, 3 stredné a 5 najvyššie.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Horšie</th> <th colspan="2">Lepšie</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Horšie			Lepšie		1	2	3	4	5					
Horšie			Lepšie																	
1	2	3	4	5																

3. Výber a prijímanie nových zamestnancov

Otázky	áno	nie			
1. Je určená osoba, ktorá dohliada na výber nových zamestnancov?	X				
2. Je zaškolená?	X				
3. Je vždy u prijímacieho rozhovoru vedúci pracoviska, kam bude uchádzač umiestnený?	X				
4. Sú vedúci zaškolení ohľadom toho, ako viesť prijímacie rozhovory?	X				
5. Je v organizácii zavedený ustálený postup pre prijímanie nových zamestnancov?	X				
6. Pri obsadzovaní vyšších pracovných miest sú uprednostňovaní stáli zamestnanci?	X				
7. Je nastavená jasná stratégia pre uprednostňovanie vnútorných ľudských zdrojov pred vonkajšími?	X				
8. Bola táto stratégia oznámená všetkým zamestnancom?		X			
9. Je vo firme adaptačný program pre nových zamestnancov?	X				
10. Aká je celková úroveň prijímania nových zamestnancov vo firme? Zakrúžkuje odpoveď na stupnici 1-5, kde 1 je nízke, 3 stredné a 5 najvyššie.	Horšie Lepšie				
	1	2	3	4	5

4. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Otázky	áno	nie					
1. Je vo firme nastavená politika vzdelávania a rozvoja?	X						
2. Je vo firme určená osoba, ktorá je zodpovedná za rozvoj zamestnancov?	X						
3. Je podporovaný profesionálny rozvoj zamestnancov prostredníctvom školenia mimo firmu?	X						
4. Je vo firme zavedený ustálený postup výberu zamestnancov pre vzdelávanie?		X					
5. Zisťujete potreby vzdelávania zamestnancov s ohľadom na predpokladaný rozvoj firmy?	X						
6. Ponúka firma semináre pre vedúcich v oblasti vedenia ľudí?	X						
7. Má firma spracovaný program na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov?	X						
8. Sú výsledky vzdelávacích programov vyhodnocované?	X						
9. Existuje evidencia zamestnancov, ktorí sa zúčastňujú vzdelávacích programov?	X						
10. Vyhodnocuje firma investície do vzdelávania zamestnancov?	X						
11. Koľko hodín v priemere strávi ročne zamestnanec na školeniach (kurzoch), ktoré nie sú povinné zo zákona? Je to 1,5 hodín.							
12. Aká je úroveň vzdelávania zamestnancov vo firme? Zakrúžkuje odpoveď na stupnici 1-5, kde 1 je nízke, 3 stredné a 5 najvyššie.	Horšie					Lepšie	
	1	2	3	4	5		

5. Riadenie výkonu a pracovné hodnotenie zamestnancov

Otázky	áno	nie
1. Je vo firme zavedený systém pracovného hodnotenia zamestnancov?	X	
2. Robíte vo firme pravidelné hodnotenie zamestnancov?	X	
3. Chváľte svojich zamestnancov?	X	
4. Zamestnanci sú dobre informovaní o účele a využití pracovného hodnotenia?	X	
5. Je Váš systém pracovného hodnotenia zamestnancov ďalej rozvíjaný a zdokonaľovaný?	X	
Výsledky z pracovného hodnotenia využívate (odpovedajú len tí, ktorí majú zavedený systém pracovného hodnotenia, ostatní prejdú k otázke 13) v:		
6. V odmeňovaní zamestnancov.	X	
7. Pri povýšení zamestnancov do vyššej pracovnej pozície.	X	
8. V premiestňovaní zamestnancov na iné pracovné pozície.	X	
9. Pre ďalšie vzdelávanie zamestnancov.	X	
10. Zvyšovanie výkonnosti firmy.	X	
11. Pre zlepšovanie a riešenie zamestnaneckých vzťahov.	X	
12. Zvyšovanie kvality riadenia a vedenia ľudí.	X	
13. Aká je celková úroveň vzdelávania zamestnancov vo firme? Zakrúžkuje odpoveď na stupnici 1-5, kde 1 je nízke, 3 stredné a 5 najvyššie.	Horšie 1 2 3 4 5	Lepšie 4 5
14. Akým spôsobom sa robí pracovné hodnotenie zamestnancov, s tým, že 1 zmenená, že ide o málo formálny prístup, 3 stredný a 5 znamená exaktný prístup?	Horšie 1 2 3 4 5	Lepšie 4 5

6. Odmeňovanie

Otázky	áno	nie
1. Má firma mzdovú politiku?	X	
2. Je táto politika zverejnená?	X	
3. Vychádza mzdová politika z podnikateľskej stratégie firmy?	X	
4. Je spôsob odmeňovania nastavený vo firme pre zamestnancov transparentný?	X	
5. Existuje nejaký formálny plán na zvýšenie mzdy vo firme?	X	
6. Je rast mzdy vo firme závislý na produktivite práce?		X
7. Ktoré z nasledujúcich kritérií sú najviac zohľadňované pri odmeňovaní zamestnancov?		
• len individuálny výkon	X	
• len počet odpracovaných rokov		X
• aj počet odpracovaných rokov aj výkon		X
8. Je sledované, v ktorej pracovnej pozícii je najvyššia fluktuácia?	X	
9. Aký je podiel zamestnancov v jednotlivých kategóriách podľa týchto kritérií: len individuálny pracovný výkon : 100% len počet odpracovaných rokov: 0 % obidve- počet odpracovaných rokov aj výkon: 0%		
10. Aká je úroveň odmeňovania zamestnancov vo firme? Zakrúžkuje odpoveď na stupnici 1-5, kde 1 je nízke, 3 stredné a 5 najvyššie.	Horšie 1 2 3 4 5	Lepšie 4 5

Zamestnanecké výhody

1. Otázky						áno	nie
2. Ponúka firma svojim zamestnancom zamestnanecké výhody?						X	
3. Prevažujú v ponuke pracovné zamestnanecké výhody (vzdelávanie, stravovanie)?							X
4. Je stanovený zamestnanecký účet, kde do určitej výšky si môžu zamestnanci vybrať zamestnanecké výhody (je uplatňovaný v systéme voliteľných zamestnaneckých výhod)?							X
5. Je ponuka zamestnaneckých výhod najmenej za 3 roky aktualizovaná?						X	
6. Sledujú sa zamestnanecké výhody u konkurenčnej organizácie?						X	
7. Sú sledované potreby zamestnancov?						X	
8. Aká je celková úroveň zamestnaneckých výhod vo firme? Zakrúžkuje odpoveď na stupnici 1-5, kde 1 je nízke, 3 stredné a 5 najvyššie.	Horšie Lepšie						
						1	2

7. Zamestnanecké vzťahy

Vzťahy

Otázky	áno	nie			
1. Má firma politiku zamestnaneckých vzťahov?	X				
2. Je vo firme určená osoba zodpovedná za úroveň zamestnaneckých vzťahov?	X				
3. Sú predstavy, politiky a očakávania firmy zhrnuté do etického kódexu pracovného jednania?	X				
Ak ste odpovedali áno, pokračujte vo vyplňovaní, ostatní prejdú k otázke 7.					
4. Zúčastnili sa na tvorbe tohto kódexu všetci vedúci?		X			
5. Sú s týmto kódexom zoznámení všetci zamestnanci?	X				
6. Dostávajú ho aj noví zamestnanci?	X				
7. Dostali zamestnanci informáciu, s kým alebo na koho sa môžu obrátiť v prípade potreby rady v situáciách týkajúcich sa zamestnaneckých vzťahov?	X				
8. Vedie vo firme niekto výstupné rozhovory?	X				
9. Je to formou: Len rozhovoru	X				
Len dotazníku					
Obidve					
10. Má firma trvalý prístup k právnomu poradenstvu v oblasti pracovne-právnych vzťahov?	X				
11. Existuje vo firme osoba, ktorá eviduje legislatívu v oblasti zamestnaneckých vzťahov, pravidiel a aktivít?	X				
12. Zisťujete, či sú Vaši zamestnanci spokojní?	X				
13. Sú záznamy všetkých sťažností evidované a analyzované?	X				
14. Sú sťažnosti zamestnancov riešené do 5 dní od ich prijatia?	X				
15. Aká je celková úroveň zamestnaneckých vzťahov vo firme? Zakrúžkuje odpoveď na stupnici 1-5, kde 1 je nízke, 3 stredné a 5 najvyššie.	Horšie 12345 Lepšie				

Bezpečnosť a ochrana zdravia zamestnancov (BOZ)

Otázky	áno	nie
1. Je evidovaný počet dní u zamestnancov z dôvodu pracovnej neschopnosti?	X	
2. Dostáva top management periodicky správy týkajúce sa bezpečnosti vo firme?	X	
3. Sú evidované pracovné úrazy?	X	
4. Sú vytvorené podmienky pre profesionálnu lekársku prvú pomoc?	X	
5. Je určená osoba zodpovedná za bezpečnosť práce vo firme?	X	
6. Umožňuje organizácia pravidelnú preventívne prehliadky zamestnancov?	x	
7. Aká je celková úroveň bezpečnosti a ochrany zdravia zamestnancov vo firme? Zakrúžkuje odpoveď na stupnici 1-5, kde 1 je nízke, 3 stredné a 5 najvyššie.	Horšie Lepšie 12345	

Zabezpečenie politiky rovných príležitostí (PRP) vo firme

Otázky	áno	nie
1. Existuje vo firme politika rovných pracovných príležitostí?	X	
2. Bola táto politika oznámená všetkým zamestnancom?		X
3. Sú určené opatrenia k tomu, aby pri prijímaní nových zamestnancov nedošlo k diskriminácii?	x	
4. Aká je celková úroveň politiky rovných príležitostí vo firme? Zakrúžkuje odpoveď na stupnici 1-5, kde 1 je nízke, 3 stredné a 5 najvyššie.	Horšie Lepšie 12345	

8. Firemná kultúra

Otázky	áno	nie
1. Má firma definované svoje hodnoty, ktoré sú pre ňu dôležité?	X	
2. Sú o nich zamestnanci dobre informovaní?	X	
3. Zdieľajú zamestnanci tieto hodnoty a uznávajú ich?	X	
4. Chovajú sa manažéri v súlade s firemnými hodnotami?	X	
5. Je vo firme vytvorená proaktívna podnikateľská klíma orientovaná na zákazníka?	X	
6. Sú vo firme jasne a zrozumiteľne nastavené personálne a prevádzkové normy?	X	
7. Prispôsobuje sa Váš štýl vedenia ľudí zamestnancom?	X	
8. Adaptujú sa vaši zamestnanci dobre na zmeny?	X	
9. Podporujete vytváranie partnerských vzťahov k zákazníkom?	X	
10. Poznáte prednosti a nedostatky svojej konkurencie?	X	
11. Aká je celková úroveň firemnej kultúry vo firme? Zakrúžkuje odpoveď na stupnici 1-5, kde 1 je nízke, 3 stredné a 5 najvyššie.	Horšie Lepšie 12345	

Príloha B: Okruhy otázok polo-štruktúrovaného rozhovoru

Aký počet zamestnancov zamestnáva Vaša organizácia celkovo?

Koľko manažérov pracuje vo Vašej organizácii?

Aký počet pracovníkov pracuje vo výrobe?

Aký je percentuálny podiel manažérov v porovnaní ku všetkým zamestnancov?

Percentuálny podiel žien v manažmente a vo výrobe.

Na akých hodnotách stojí si zakladá Vaša organizácia?

Aká je organizačná štruktúra personálneho oddelenia vo Vašej organizácii?

Koľko pracovníkov je zamestnaných na personálnom oddelení?

Je vo Vašej spoločnosti určená osoba zodpovedná za udržiavanie a zvyšovanie úrovne riadenia ľudských zdrojov?

Je počet zamestnancov personálneho oddelenia dlhodobo stabilizovaný alebo flexibilný?

Pri obsadzovaní voľných pracovných miest požadujete aké dokumenty?

Inzerujete ponuky voľných pracovných miest na internetových portáloch?

Máte poverených pracovníkov správou inzercií?

Ako prebieha proces prijímania nového zamestnanca?

Koľko školení musí nový zamestnanec absolvovať?

Aké druhy školení praktizujete v rámci vzdelávania zamestnancov?

Sú školenia zamestnancov vykonávané v pravidelných intervaloch?

Koľko hodín školení pripadalo na jedného zamestnanca pred vypuknutím pandémie?

Ktoré pozície sú najviac obsadzované?

Aké mzdové ohodnotenie získa zamestnanec na týchto pozíciách?

Ponúka organizácia zamestnanecké výhody?

Sú pre všetkých zamestnancov rovnaké?